Blicke unter die Eisbergspitze

Prof. Dr. iur. Bruno Mascello ist Rechtsanwalt und Akademischer Direktor Law & Management an der Executive School of Management, Technology and Law der Universität St.Gallen (HSG). Er weiss, was gute Führung ausmacht. Und wie man ein ebensolcher Leader wird.

Bruno Mascello, Sie sind Gründungsmitglied des «Network for Animal Protection (NetAP)». Wie kommt ein Rechtsanwalt und Universitätsdozent dazu, sich international für Nutz- und Strassentiere einzusetzen?
Wie so oft war die Liebe ausschlaggebend. Durch meine Partnerin wurde ich sehr schnell für diese Thematik sensibilisiert. Von der Erkenntnis bis zur Handlung war es dann kein grosser Schritt mehr. Dieses Engagement passt auch ganz gut zu meiner juristischen Ausbildung und der Tätigkeit als Anwalt, weil es im Tierschutz um den Schutz von Schwächeren geht, die nicht für sich selbst kämpfen können.

Inwiefern profitieren Sie im Netzwerk von Ihrer juristischen Ausbildung?
Dank meiner juristischen Fachkenntnisse kann ich nebst der Arbeit an der Front für die einzelnen betroffenen Tiere direkt an der Quelle des Missstandes ansetzen. Juristischer Sachverstand erweitert den Aktivitätsradius und hilft im kritischen Denken und systematischen Analysieren. Sie sehen, Juristerei bietet einen ganzen Strauss an Kompetenzen und bedeutet mehr, als nur den reinen Gesetzeswortlaut zu kennen.

Und was können Sie im Gegenzug aus der Arbeit im Netzwerk für Ihre Lehrtätigkeit an der HSG nutzen?
Gerade heute prägen nicht direkt monetäre Themen wie Corporate Governance, Corporate Social Responsibility oder neu Nachhaltigkeitsfragen die öffentliche Diskussion rund um die unternehmerische Tätigkeit und Verantwortung. Es ist deshalb wichtig, dafür sensibilisiert und informiert zu sein. Ethische Fragen sollten auch in der Lehrtätigkeit nicht ausgeklammert werden. Insbesondere im Tierschutz lernt man viel über Ethik und Moral. Kombiniert man nun sogenanntes «hartes» Wissen mit «weichen» sozialen Faktoren, bildet sich eine viel breitere Kompetenz, die über die reine Wissensvermittlung in der Lehre hinausgeht.

Die Universität bietet gegen zweihundert Weiterbildungskurse für Kader an. Wie wähle ich den für mich passendsten aus?
Um von der Menge nicht überfordert zu werden, empfehle ich einen gestuften Prozess, bei dem man sich zuerst über die eigenen Rahmenbedingungen im Klaren werden sollte. Sucht man eine Weiterbildung zur Wissenserweiterung, zur Karriereplanung und/oder zur Horizonterweiterung? Entsprechend wird man das relevante Themengebiet schon etwas besser eingrenzen können. Wie viel Zeit und Geld will man investieren und wie sieht es mit den privaten und beruflichen Arbeitsbedingungen aus? Soll es ein Programm mit Abschluss (z. B. CAS, DAS, Executive Master) sein und soll man es weiter ausbauen können? Und dann kann man auch unseren Programm-Finder auf der Website nutzen oder jederzeit mit unserer Weiterbildungsberatung sprechen. Schrittweise werden Sie so das für Sie passende Angebot finden.

«Ethische Fragen sollten auch in der Lehrtätigkeit nicht ausgeklammert werden.»

Gute Führungskräfte werden wegen ihrem Fachwissen oder wegen ihrer Persönlichkeit akzeptiert …
… am besten natürlich wegen beidem, ja. Schwieriger wird es mit einer rein hierarchischen Führung, insbesondere bei den jungen Generationen oder heute gar auf Distanz im Homeoffice, wo es um das Vertrauen in die Mitarbeiter geht. Ferner kommt ein sogenannter transformationaler Führungsstil, bei dem die Angestellten zur Selbstständigkeit befähigt werden, bei den meisten bestimmt besser an als ein transaktionaler Ansatz, wo quasi Befehle erteilt werden. Eine Ausnahme bilden Krisensituationen, bei denen schnelle Entscheide gefordert sind. Eine gute Führungskraft weiss auch die positive Energie seiner Leute zu mobilisieren, die konstruktive Zusammenarbeit mit Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel zu fördern und gleichzeitig sportliche Einzelziele für jeden Mitarbeiter zu setzen. Gute Führungskräfte besitzen also den Blick in die Breite und können in vielen Disziplinen kompetent mitdenken und -reden.

Und was ist das Schwierigste daran, ein Vorgesetzter zu sein?
Da gibt es unzählige Stolperfallen! Wenn Sie zum Beispiel eine der genannten Eigenschaften dauernd nicht erfüllen, wird es schwierig. Wenn Sie gleich mehrere davon vernachlässigen, dann wird es problematisch. Bauen Sie überdies auch noch Distanz zu ihrem Team auf und führen quasi nur über reine operative Zielerreichung oder Hierarchie, spürt eine Führungskraft das Team nicht (mehr) und «verliert» es.

Bruno Mascello:

Funke überspringen lassen.

Viele haben ein gutes Sensorium und merken schnell, ob jemand authentisch ist und ob man der Person vertrauen kann.

Was unterscheidet für Sie persönlich einen reinen Manager von einem wahren Leader?
Gemäss klassischer Definition gibt der Leader die grosse Strategie vor und kann bei anderen ein inneres Feuer dafür entfachen. Der Manager hingegen soll für die tägliche Umsetzung der operativen Aufgaben verantwortlich sein. Ich bin mir nicht sicher, ob das so einfach voneinander getrennt werden kann. Wer in einer Geschäftsleitung sitzt, kommt nicht darum herum, sein Geschäft auch wie ein Manager verstehen zu können. Und ein Manager ohne Feuer, der zwar Leistungsziele vorgibt, seine Teammitglieder aber weder als Person noch als Führungskraft überzeugen kann, wird kaum erfolgreich sein.

«Der Mensch mag grundsätzlich keine Veränderungen.»

Kommen wir zu praktischen Fragen: Wie bringe ich andere im Team oder in der Firma am besten dazu, meine Ideen anzunehmen?
Nun, Sie sprechen im Ergebnis den Veränderungsprozess an. Hierfür würde ich zunächst die Notwendigkeit für die Veränderung erklären. Das ist wohl die grösste Herausforderung überhaupt, weil der Mensch grundsätzlich keine Veränderungen mag. Ist das geschafft, muss man mit der Idee überzeugen, d. h. sie soll schlüssig nachvollziehbar sein, ohne dass man dafür gleich ein Experte sein muss. Schliesslich ist es hilfreich, aufzuzeigen, wie man das neue Ziel erreichen will und wo der konkrete Anpassungsbedarf liegt. Bei der Umsetzung müssen die Massnahmen anfangs schnelle Erfolgserlebnisse bieten, um niemanden abzuhängen. Und: Sie müssen sich selbst für Ihre Idee begeistern und dafür brennen können, sonst wird der Funke nie auf andere überspringen.

Und wie führe ich am besten durch Veränderungen, die gerade in der Coronazeit häufig sind?
Hier unterscheide ich zwischen dem normalen Changeprozess und einem Krisenfall. Bei normalen Veränderungen würde ich die vorgenannten Punkte beherzigen. Bereits bei der ersten Frage, wie man den Veränderungsbedarf erklärt, wird sich zeigen, was für eine Führungskraft Sie sind: Man kann die Not herausstreichen (uns geht es schlecht) oder den «Change» als Gelegenheit für eine positive Veränderung nutzen (lasst uns neu erfinden). In einer Krise kommt etwas dazu, das nicht genug betont werden kann: die Kommunikation. In unsicheren Zeiten braucht man viel mehr Informationen, weil man verunsichert ist. Eine schnelle, klare und transparente Kommunikation ist elementar. In Zeiten, die für alle neu und herausfordernd sind, werden Fehler akzeptiert, solange man authentisch bleibt und zeigt, dass man laufend lernt und erforderliche Anpassungen macht, auf die man sich dann wieder verlassen kann. Menschen können mit Wechsel und Anpassung leben, nicht aber mit Ungewissheit.

Ist Wettbewerb in einem Team eigentlich gesund?
Ja, solange er nicht destruktiv ist und sportlich ausgetragen werden kann. Der Wettbewerb soll am Ende nicht nur den

Einzelnen, sondern das ganze Team voranbringen. Dann vergönnt man sich auch nicht, wenn mal die eine oder der andere die Nase vorn hat.

Wie würden Sie vorgehen, um Zusammenhalt in einem Team oder in einer Geschäftsleitung zu erreichen, wo die Mitglieder unterschiedlicher Meinung sind?
Wir müssen den Zusammenhalt von der Meinungsvielfalt trennen. Die Forschung hat gezeigt, dass gemischte Teams, was sich Neudeutsch Diversity nennt, für ein Unternehmen in vielerlei Hinsicht vorteilhaft sind. Solche Teams fördern die Kreativität, die Innovationskraft, die Performance – und sie liefern überdies auch höhere Betriebsergebnisse und Share Values. Wenn aber Meinungsvielfalt ein Problem für den Zusammenhalt darstellen könnte, sollte man einen Blick auf die eigene Kultur der Zusammenarbeit werfen. Überdies würde ich versuchen herauszufinden, wo die individuellen Treiber für die Meinungen der einzelnen Mitglieder liegen. Hier schaue ich also nicht nur auf die Eisbergspitze, sondern auch darunter. Zu beachten ist ferner, dass sich die Diskussion um Argumente und nicht um die Personen drehen sollte. Das hilft für eine sachliche Auseinandersetzung und die Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel, wofür das Gremium ja gemeinsam angetreten ist.

Mitarbeiter sollen eigentlich permanent gefördert werden. Wie aber fördern Sie die Entwicklung Ihrer Angestellten, wenn Sie auf inneren Widerstand treffen?
Wenn die Selbstmotivation und innere Bereitschaft zur persönlichen Entwicklung und Veränderung fehlen, wird es schwierig. Persönliche Veränderungen muss man ja nicht unbedingt lieben, aber sie müssen letzten Endes doch von innen heraus wachsen und sich von dort nähren können. Man kann quasi als Katalysator versuchen, diesen Prozess loszutreten, zum Beispiel, indem man mit Argumenten überzeugt (Kopf), mit sportlichem Wettbewerb motiviert (Hand) oder als Vorbild inspiriert (Herz). Wenn sich ein Mitarbeiter dann aber noch immer nicht bewegen will, muss man eine Entscheidung fällen. Die serielle Abfolge Ausbildung – Arbeit – Pension gilt schon lange nicht mehr. Mitarbeiter auf allen Stufen müssen sich heute auf ein Konzept des lebenslangen Lernens einstellen, wo sie sich parallel zur beruflichen Tätigkeit laufend weiterbilden müssen, um ihre Arbeitsmarktfähigkeit wenigstens zu erhalten.

Text: Stephan Ziegler
Bilder: Marlies Thurnheer